

TNO-rapport  
TM-96-A041

titel  
**Welzijnsrisico's bij KMA-personeel**

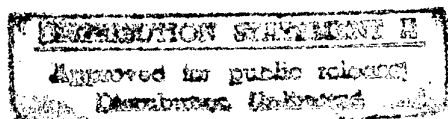
TNO Technische Menskunde

Kampweg 5  
Postbus 23  
3769 ZG Soesterberg

Telefoon 0346 35 62 11  
Fax 0346 35 39 77

auteurs  
C.Y.D. van Orden  
J.J. Langefeld

datum  
11 oktober 1996



Alle rechten voorbehouden.  
Niets uit deze uitgave mag worden  
vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt  
door middel van druk, fotokopie, microfilm  
of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd  
uitgebracht, wordt voor de rechten en  
verplichtingen van opdrachtgever en  
opdrachtnemer verwezen naar de  
Algemene Voorwaarden voor onderzoeks-  
opdrachten aan TNO, dan wel de  
betreffende terzake tussen partijen  
gesloten overeenkomst.  
Het ter inzage geven van het TNO-rapport  
aan direct belanghebbenden is toegestaan.

aantal pagina's : 56

(incl. bijlagen,  
excl. distributielijst)

© 1996 TNO

19970212 033

DTIC QUALITY INSPECTED 3

TNO Technische Menskunde is onderdeel  
van TNO Defensieonderzoek  
waartoe verder behoren:  
TNO Fysisch en Elektronisch Laboratorium  
TNO Prins Maurits Laboratorium



Nederlandse Organisatie voor toegepast-  
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

## REPORT DOCUMENTATION PAGE

1. DEFENCE REPORT NUMBER (MOD-NL) RP 96-0181	2. RECIPIENT'S ACCESSION NUMBER	3. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NUMBER TM-96-A041
4. PROJECT/TASK/WORK UNIT NO. 789.4	5. CONTRACT NUMBER A96/KL/304	6. REPORT DATE 11 October 1996
7. NUMBER OF PAGES 56	8. NUMBER OF REFERENCES 2	9. TYPE OF REPORT AND DATES COVERED Interim
10. TITLE AND SUBTITLE  Welzijnsrisico's bij KMA-personeel (Psychosocial risks at work, measured with personnel from the Royal Military Academy)		
11. AUTHOR(S)  C.Y.D. van Orden and J.J. Langefeld		
12. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  TNO Human Factors Research Institute Kampweg 5 3769 DE SOESTERBERG		
13. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Director of Army Research and Development Van der Burchlaan 31 2597 PC DEN HAAG		
14. SUPPLEMENTARY NOTES		
15. ABSTRACT (MAXIMUM 200 WORDS, 1044 BYTE)  All Dutch employers are obliged to carry out an inventarisation of psychosocial risks in the work environment, by quality of work legislation. In the Dutch Army, the Checklist Man & Organization (TOMO), developed by the TNO Human Factors Research Institute, is used for this inventarisation. After a first evaluation in 1995, the TOMO inventory was slightly adjusted, and two response categories were added. This renewed inventory was evaluated again, with personnel of the Royal Military Academy. Ten function groups were involved in the study, all represented by approximately ten employees. Respondents filled in the TOMO, as well as a short questionnaire on rank, experience, and contract. In this report, only the psychosocial risks that were found in the different function groups are described. Technical aspects of the inventory (reliability and validity) are reported elsewhere. In general, most psychosocial risks occur in the area of Task Demands (chapter 1 of TOMO) en Skill Discretion (chapter 4 of TOMO). It is striking that employees with a civil contract report more risks than the military personnel, and that sergeants report more risks than officers. It also seems to matter how long people have been working in their job: freshmen, or very experienced employees report more risks than those who have been carrying out their jobs for a 'mediocre' period of time. All this causes some interpretation problems. Risks do not automatically have to do with <u>functions</u> , but one should bear in mind rank, contract, and experience. In the appendix, the total TOMO inventory is included, as well as summaries of the 'risks' per function group.		
16. DESCRIPTORS  Work Stress		IDENTIFIERS  Military Personnel Questionnaire
17a. SECURITY CLASSIFICATION (OF REPORT)	17b. SECURITY CLASSIFICATION (OF PAGE)	17c. SECURITY CLASSIFICATION (OF ABSTRACT)
18. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  Unlimited availability		17d. SECURITY CLASSIFICATION (OF TITLES)

titel : Welzijnsrisico's bij KMA-personeel  
auteurs : Mw.drs. C.Y.D. van Orden en J.J. Langeveld  
datum : 11 oktober 1996  
opdrachtnr. : A96/KL/304  
IWP-nr. : 789.4  
rapportnr. : TM-96-A041

Binnen de KL wordt voor het inventariseren van welzijnsrisico's in het kader van de arbowet gebruik gemaakt van de door TNO ontwikkelde TOMO-vragenlijst (Toetsingslijst Mens & Organisatie). Naar aanleiding van een eerdere evaluatie is die lijst licht aangepast en zijn de antwoordcategorieën uitgebreid. Deze vernieuwde lijst is opnieuw getoetst, ditmaal onder personeel van de KMA. Tien functiegroepen zijn bij het onderzoek betrokken geweest, elk met ongeveer tien representanten. Respondenten hebben behalve de TOMO-vragenlijst ook vragen beantwoord over rang, aantal dienstjaren en type contract.

Dit rapport vermeldt welke knelpunten zijn aangetroffen in de diverse functies. Meettechnische kwaliteiten van de nieuwe vragenlijst (bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit) worden elders gerapporteerd.

Over het geheel genomen doen de meeste knelpunten zich voor op het gebied van Taakeisen (module 1 in de TOMO) en Regelruimte (module 4). Opvallend is dat burgers meer knelpunten rapporteren dan militairen en dat onderofficieren meer knelpunten aangeven dan officieren. Ook blijkt het uit te maken hoe lang mensen de huidige functie reeds uitoefenen: zij die hun functie pas heel kort of juist al heel lang uitoefenen, geven meer knelpunten aan dan zij die middelmatig lang in functie zijn. Dit maakt de interpretatie van de TOMO-scores enigszins problematisch. Knelpunten zijn niet zonder meer aan functies gekoppeld, maar moeten mede in het licht van type contract, rang en aantal dienstjaren beschouwd worden. Bij het kiezen van mogelijke maatregelen moet hiermee rekening gehouden worden.

In de bijlage is de totale TOMO-vragenlijst opgenomen, alsmede overzichten van de knelpunten per functie.

INHOUD	Blz.
SAMENVATTING	5
SUMMARY	6
1 INLEIDING	7
2 METHODE	7
2.1 Procedure	7
2.2 Respondenten	8
2.3 Analyses	9
3 RESULTATEN	9
3.1 Algemene beschrijving	9
3.2 Beschrijving per functie	15
3.3 Administratieve gegevens	17
4 DISCUSSIE EN CONCLUSIES	18
REFERENTIES	20
BIJLAGE 1      TOMO-VRAGENLIJST	21
BIJLAGE 2      OVERZICHT KNELPUNTEN PER FUNCTIE	27

Rapport nr.: TM-96-A041  
Titel: Welzijnsrisico's bij KMA-personeel  
Auteurs: Mr.drs. C.Y.D. van Orden en J.J. Langefeld  
Instituut: TNO Technische Menskunde  
Afd.: Werkomgeving  
Datum: oktober 1996  
DO Opdrachtnummer: A96/KL/304  
Nummer in MLTP: 789.4

---

## SAMENVATTING

Binnen de KL wordt voor het inventariseren van welzijnsrisico's in het kader van de arbowedgebruik gemaakt van de door TNO ontwikkelde TOMO-vragenlijst (Toetsingslijst Mens & Organisatie). Naar aanleiding van een eerdere evaluatie is die lijst licht aangepast en zijn de antwoordcategorieën uitgebreid. Deze vernieuwde lijst is opnieuw getoetst, ditmaal onder personeel van de KMA. Tien functiegroepen zijn bij het onderzoek betrokken geweest, elk met ongeveer tien representanten. Respondenten hebben behalve de TOMO-vragenlijst ook vragen beantwoord over rang, aantal dienstjaren en type contract.

Dit rapport vermeldt welke knelpunten zijn aangetroffen in de diverse functies. Meettechnische kwaliteiten van de nieuwe vragenlijst (bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit) worden elders gerapporteerd.

Over het geheel genomen doen de meeste knelpunten zich voor op het gebied van Taakeisen (module 1 in de TOMO) en Regelruimte (module 4). Opvallend is dat burgers meer knelpunten rapporteren dan militairen en dat onderofficieren meer knelpunten aangeven dan officieren. Ook blijkt het uit te maken hoe lang mensen de huidige functie reeds uitoefenen: zij die hun functie pas heel kort of juist al heel lang uitoefenen, geven meer knelpunten aan dan zij die middelmatig lang in functie zijn. Dit maakt de interpretatie van de TOMO-scores enigszins problematisch. Knelpunten zijn niet zonder meer aan functies gekoppeld, maar moeten mede in het licht van type contract, rang en aantal dienstjaren beschouwd worden. Bij het kiezen van mogelijke maatregelen moet hiermee rekening gehouden worden.

In de bijlage is de totale TOMO-vragenlijst opgenomen, alsmede overzichten van de knelpunten per functie.

---

**Psychosocial risks at work, measured with personnel from the Royal Military Academy**

C.Y.D. van Orden and J.J. Langefeld

**SUMMARY**

All Dutch employers are obliged to carry out an inventarisation of psychosocial risks in the work environment, by quality of work legislation. In the Dutch Army, the Checklist Man & Organization (TOMO), developed by the TNO Human Factors Research Institute, is used for this inventarisation. After a first evaluation in 1995, the TOMO inventory was slightly adjusted, and two response categories were added. This renewed inventory was evaluated again, with personnel of the Royal Military Academy. Ten function groups were involved in the study, all represented by approximately ten employees. Respondents filled in the TOMO, as well as a short questionnaire on rank, experience, and contract.

In this report, only the psychosocial risks that were found in the different function groups are described. Technical aspects of the inventory (reliability and validity) are reported elsewhere.

In general, most psychosocial risks occur in the area of Task Demands (chapter 1 of TOMO) en Skill Discretion (chapter 4 of TOMO). It is striking that employees with a civil contract report more risks than the military personnel, and that sergeants report more risks than officers. It also seems to matter how long people have been working in their job: freshmen, or very experienced employees report more risks than those who have been carrying out their jobs for a 'mediocre' period of time. All this causes some interpretation problems. Risks do not automatically have to do with *functions*, but one should bear in mind rank, contract, and experience.

In the appendix, the total TOMO inventory is included, as well as summaries of the 'risks' per function group.

## 1 INLEIDING

In 1994 is door TNO de Toetsingslijst Mens & Organisatie (TOMO) ontwikkeld, een instrument om psychosociale knelpunten in de werkomgeving te inventariseren. Hiermee kan de (op grond van de arbowet verplichte) risico-inventarisatie uitgevoerd worden, voor zover het welzijnsrisico's betreft. De lijst bestaat uit vier modules: Taakeisen, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsvoorwaarden en Regelruimte. In 1995 is de TOMO geëvalueerd bij 104 verkenningsbataljon (Van Orden & Gaillard, 1995a). De TOMO is oorspronkelijk gemaakt als checklist, maar er is ook een vragenlijstversie van gemaakt. In het evaluatie-onderzoek zijn deze checklist en vragenlijst met elkaar vergeleken. De vragenlijst bleek de scores op vragenlijsten over psychologische en gezondheidsklachten iets beter te voorspellen dan de checklist. Dit was voor de KL aanleiding om de vragenlijst, die zij inmiddels al in het Geautomatiseerd Risico-Inventarisatie Systeem (GRIS) hadden ingevoerd, te handhaven. Wel bleek er behoefte aan enkele aanpassingen in deze lijst. Met name was het wenselijk de antwoordmogelijkheden uit te breiden van ja/nee naar 4 categorieën.

In het voorjaar van 1996 is de vragenlijst aangepast volgens deze wensen. Het bleek moeilijk om eenduidige antwoordcategorieën te ontwerpen, aangezien sommige knelpunten uitgedrukt worden in frequentie van voorkomen en andere in ernst of mate. Daarom is gezocht naar een neutrale formulering. Gekozen is ten slotte voor de volgende oplossing: respondenten moesten bij elk item aangeven in hoeverre dit voor hun functie al dan niet van toepassing was:

- 1 Klopt vrijwel helemaal, klopt vrijwel altijd
- 2 Klopt meer wel dan niet
- 3 Klopt meer niet dan wel
- 4 Klopt vrijwel niet, klopt meestal niet.

Eind juni '96 is de lijst opnieuw getest, dit maal bij personeel van de KMA. De resultaten voor wat betreft de technische gegevens van de TOMO-vragenlijst (betrouwbaarheid en validiteit) worden elders gerapporteerd (rapport in voorbereiding). Het huidige rapport beschrijft inhoudelijke aspecten van de risico's die in de onderzochte functies signaleerd zijn.

## 2 METHODE

### 2.1 Procedure

Behalve de TOMO-vragenlijst hebben de respondenten ook gegevens ingevuld over rang, functie, aantal jaren in functie, e.d. De volledige TOMO-vragenlijst is in Bijlage 1 opgenomen. De TOMO-vragenlijst is geprogrammeerd in Micro Electronic Laboratory (MEL) en met behulp van laptop computers aangeboden. Er stonden vier laptops opgesteld in een ruimte op de KMA, waar alle proefpersonen op vooraf afgesproken tijden de lijst konden invullen. Het invullen van de lijst duurde ongeveer drie kwartier.

## 2.2 Respondenten

In totaal hebben 99 personeelsleden aan het onderzoek deelgenomen, verdeeld over 10 functiegroepen. Om een betrouwbaar beeld te krijgen was het nodig dat tenminste 10 mensen per functiegroep de lijst invulden. Er zijn daarom 10 functies geselecteerd waarin om en nabij 10 functionarissen met vergelijkbare werkzaamheden voorkwamen. Bij drie functies is dit niet gelukt, daar waren maar negen respondenten beschikbaar (zie Tabel I).

Tabel I Bij het onderzoek betrokken functiegroepen, met aantal personeelsleden per functiegroep.

functienaam voluit	korte functienaam	aantal
AMOV/Instructeur AKO-KMA & AMOV/C/PlvC Cadcie KMA	Instructeurs	N=12
AMOV/Lo/s Instr Lo/s	Sportinstructeurs	N= 9
AMOV/LZ Ch VAU MZ	Chauffeurs	N=10
FMB/Burger docent	Burgerdocenten faculteit	N=10
FMB/Militair docent	Militair docenten faculteit	N=10
FMB/TMOO/Techn mdw	Ondersteunend personeel faculteit	N=10
Kazco/MPV-kok	Koks	N= 9
Kazco/MPV-Restaurant/kantinemd	Restaurant/kantine medewerkers	N= 9
Kazco/Bewakers	Bewakers	N=10
St/AMOV/FMB Secretaris/secretaresse	Secretarissen/secretareses	N=10

De functies zijn globaal op te delen in 'burger- en militaire functies'. In Tabel II staat de verdeling over burgers en militairen.

Tabel II Verdeling van burgers en militairen over de functies.

militaire functies		burgerfuncties	
instructeur	(12 mil. vs. 0 burger)	chauffeur	(8 burgers vs. 2 mil.)
sportinstructeur	(8 vs. 1)	burger docent	(10 vs. 0)
militair docent	(10 vs. 0)	ond. personeel	(8 vs. 2)
		kok	(8 vs. 1)
		restaurantmdw	(8 vs. 1)
		bewaker	(10 vs. 0)
		secretaresse	(10 vs. 0)

In Tabel III staat vermeld hoe de steekproef opgebouwd was voor wat betreft status, type contract, rang, aantal jaren in de functie en aantal jaren bij de organisatie.



Tabel III Opbouw steekproef.

<i>Status</i>	<i>N</i>	<i>Aantal jaren in de functie</i>	<i>N</i>
burger	63	< 2	21
militair	36	2 < 5	18
<i>Type contract</i>		5 < 10	14
vast	93	10 < 15	17
tijdelijk	6	15 < 20	13
<i>Rang</i>		20 < 25	7
sld/kpl	3	25 <	9
sgt	8	<i>Aantal jaren in de organisatie</i>	
sm	6	< 2	7
adj	4	2 < 5	5
officier < maj	4	5 < 10	11
officier ≥ maj	11	10 < 15	14
		15 < 20	23
		20 < 25	17
		25 <	22

### 2.3 Analyses

De antwoorden op de TOMO-vragenlijst zijn als volgt geanalyseerd:

Een item is als knelpunt aangemerkt als de meerderheid (meer dan 50%) van de respondenten antwoordcategorie 3 of 4 heeft gebruikt ('klopt meer niet dan wel' en 'klopt vrijwel niet'), uiteraard rekening houdend met zogenaamde 'reversed items', die omgedraaid moeten worden. Voorbeelden:

- 'Ik kan de volgorde waarin ik mijn werk doe zelf bepalen' (normaal item)  
Dit item wordt als knelpunt opgevat als het antwoord luidt: 3 klopt meer niet dan wel, of 4 klopt vrijwel niet, klopt meestal niet.
- 'Ik werk alléén in een ruimte, waardoor ik nauwelijks collega's spreek' (reversed item)  
Dit item wordt als knelpunt opgevat als het antwoord luidt: 1 klopt vrijwel helemaal, klopt vrijwel altijd, of 2 klopt meer wel dan niet.

## 3 RESULTATEN

Er is nagegaan welke knelpunten leven: 1 in de gehele steekproef, 2 per functie en 3 ook voor verschillende groeperingen binnen de KMA, voor wat betreft rang, type contract, e.d.

### 3.1 Algemene beschrijving

Allereerst is voor de *gehele* steekproef nagegaan welke vragen door meer dan de helft van de respondenten als knelpunt zijn genoteerd (Tabel IV).

Tabel IV Aantallen respondenten per vraag (&lt;50 en ≥50).

knelpunt	aantal respondenten
<b>I TAAKEISEN</b>	
<i>Arbeidsinhoud</i>	
1 variatie	7
2 afwisseling met voorbereidende taken	19
3 afwisseling met ondersteunende taken	23
4 eentonig	12
5 kortcyclisch werk	16
6 werk geen afgerond geheel	50
<i>Taakbelasting</i>	
7 hollen of stilstaan, piekbelasting	69
8 te veel werk	84
9 deadlines	59
10 meerdere opdrachten tegelijk	83
11 nauwkeurig werk	95
12 ingespannen kijken of luisteren	37
13 te weinig werk	16
14 fouten ingrijpende fin. gevolgen	34
15 gevaarlijk werk	22
16 fouten ingrijpende emot. gevolgen	40
<i>Verantwoordelijkheid</i>	
17 verantwoordelijkheid	8
18 te veel verantwoordelijkheid	17
19 verwachtingen bekend	4
20 informatie over TVB	30
21 tegenstrijdige taakeisen	66
<i>Kennis en vaardigheden</i>	
22 te eenvoudig werk	12
23 te veel routine	49
24 kennis kunnen benutten	21
25 geen routine	37
26 goed ingewerkt	6
27 voldoende kennis	26
28 nieuwe dingen leren	29

knelpunt	aantal respondenten
<b>II ARBEIDSVERHOUDINGEN</b>	
<i>Functionele contacten</i>	
29 werkoverleg	33
30 tevreden over werkoverleg	43
31 inspraak over planning	38
32 overleg met collega's	14
33 afgezonderd werk	23
34 lawaai op de werkplek	4
35 medewerking collega's	10
<i>Informele contacten</i>	
36 praatje maken	12
37 sfeer	10
<i>Directe leiding</i>	
38 chef houdt rekening met wn	20
39 als nummer behandeld	27
40 ondersteuning chef	25
41 ontbreken inzicht	24
42 chef laat voldoende vrij	5
43 waardering werk door chef	12
<i>Persoonlijke integriteit</i>	
44 te kleine ruimte	15
45 afscheiding werkplekken	28
46 afzonderen van collega's	41
47 discriminatie	12
48 seksuele intimidatie	7
49 vertrouwenspersoon	68

knelpunt	aantal respondenten
<b>III ARBEIDSVOORWAARDEN</b>	
<i>Beloning</i>	
50 relatieve hoogte salaris	36
51 inzicht in gratificatiestelsel	49
52 waardering werk in KL/KLu	27
53 aanzien werk in maatschappij	31
<i>Secundaire arbeidsvoorwaarden</i>	
54 kantine op loopafstand	5
55 recreatievoorzieningen	11
56 secundaire arbeidsvoorwaarden	37
<i>Werk- en rusttijden</i>	
57 werk overdag	36
58 gebroken diensten	26
59 nachtdienst	10
60 werkdag langer dan 8 uur	65
61 overuren	74
62 geen pauze na 4 uur	51
63 begin werkdag voor 07.00 uur	34
64 einde werkdag na 18.00 uur	53
65 geen pauze bij lich. inspanning	20
66 geen pauze bij mentale inspanning	33
67 geen pauze bij eenzijdige bew.	15
68 geen pauze bij extreem klimaat	18
69 geen pauze in lawaai	7
70 geen pauze bij dezelfde houding	13
<i>Loopbaan</i>	
71 aanvullende scholing	16
72 doorstroming	85
73 regelmatig beoordeeld	49
74 aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	72
75 beoordelingscriteria bekend	15
76 beoordeeld op prestaties	24
77 tevreden met beoordeling	41
78 beoordelaar kent functioneren	23
79 toekomstverwachting	10

knelpunt	aantal respondenten
IV REGELRUIMTE	
<i>Regelruimte w.b. taakinhoud</i>	
80 volgorde	35
81 wijze van uitvoeren	18
82 toekenning opdrachten in overleg	40
83 tempo	37
84 gelijkmatige werkdruk	55
85 voorspelbare werkdruk	31
86 dosering	35
87 storingen buiten invloedssfeer	41
88 oplossen problemen	18
<i>Regelruimte w.b. omgeving</i>	
89 fysieke bewegingsvrijheid	18
90 temperatuur	42
91 raam openen	19
92 licht	25
93 geluidsniveau	57
94 inrichting werkplek	37
95 korte pauze	15
96 contact collega's	10
<i>Regelruimte w.b. organisatie</i>	
97 initiatie werkoverleg	20
98 werktijden	64
99 roosters	55
100 vakantie	14
101 voorkeur voor cursussen	56
102 voorkeur voor vervolgfunctie	54
<i>Informatie</i>	
103 feedback over werk door chef	61
104 feedback over werk door collega's	49
105 feedback uit werk zelf	20
106 informatie over beleid	51

Toelichting bij Tabel IV:

#### *Module 1: Taakeisen*

Voor wat betreft 'arbeidsinhoud' worden door het personeel in het algemeen niet erg veel knelpunten genoteerd. Het zijn vooral de militair docenten, bewakers en secretaressen die als knelpunt aangeven dat hun werk 'geen afgerond geheel' vormt.

Knelpunten met betrekking tot de 'taakbelasting' worden in veel verschillende functies aangegeven. De vraag naar 'piekbelasting' wordt vooral door koks en kantine medewerkers

als knelpunt aangemerkt. Zij hebben immers te maken met vaste etenstijden. 'Te veel werk' wordt bijna in alle functies als knelpunt genoteerd, behalve door de bewakers. Bewakers zijn ook bijna de enigen, samen met de chauffeurs, die aangeven nauwelijks met 'deadlines' te maken te hebben. Voor alle andere functies is dit dus wel een knelpunt. De chauffeurs zijn de enigen die het krijgen van 'meerdere opdrachten tegelijk' niet als knelpunt aangeven. In de overige functies is dit allemaal wel het geval. In alle functies geven veel respondenten aan te maken te hebben met 'nauwkeurig werk', maar het is de vraag in hoeverre dit knelpunt serieus genomen moet worden. Met deze vraag wordt alleen bedoeld op werk waarbij men langdurig ingespannen moet kijken of luisteren, zoals bijvoorbeeld een luchtverkeersleider op een radarscherm tuurt. Het lijkt er op dat deze vraag door de meesten niet helemaal juist geïnterpreteerd is. Het is immers onwaarschijnlijk dat dit type nauwkeurig werk op zo grote schaal op de KMA zou voorkomen.

Over het geheel genomen zijn er weinig respondenten die knelpunten op het gebied van verantwoordelijkheden aangeven. Wel komt het in bijna alle functies voor dat men met 'tegenstrijdige taakeisen' te maken heeft. Dit heeft waarschijnlijk vooral te maken hebben met de gelaagdheid van een militaire organisatie: er zijn veel verschillende leidinggevendenden van wie iemand een opdracht kan krijgen. De sportinstructeurs en de militair docenten springen er wat dit betreft gunstig uit.

### *Module 2: Arbeidsverhoudingen*

Er worden in het algemeen erg weinig knelpunten aangegeven op het gebied van de arbeidsverhoudingen. Het valt alleen op dat een groot aantal respondenten aangeeft dat er geen vertrouwenspersoon in de eenheid is, bij wie ze terecht zouden kunnen met eventuele problemen op het gebied van discriminatie, seksuele intimidatie of ongewenste intimiteiten. Op de KMA is een dergelijke vertrouwenspersoon wel aanwezig, maar een groot deel van het personeel is hier dus niet van op de hoogte.

### *Module 3: Arbeidsvoorwaarden*

In alle functies, behalve die van ondersteunend personeel van de faculteit en secretarissen/secretarissen komt 'overwerk' veel voor. 'Werk in de avonduren' (na 18.00 uur) wordt vooral gerapporteerd door instructeurs, restaurant/kantinemedewerkers en bewakers. Functies waarin men relatief vaak aangeeft 'geen pauze na 4 uur werken' te hebben, zijn de instructeurs en de koks.

'Doorstroommogelijkheden' wordt relatief vaak als knelpunt aangegeven, in alle functies. De loopbaan lijkt nauwelijks onderwerp van gesprek te zijn in het functioneringsgesprek. Ook geeft het merendeel van de respondenten aan geen sturing te kunnen geven aan zijn eigen loopbaan, door voorkeur uit te spreken voor bepaalde vervolgfuncties, of cursussen te volgen.

### *Module 4: Regelruimte*

Voor wat betreft regelruimte worden relatief veel knelpunten aangegeven. Regelruimte met betrekking tot de taakhoud lijkt men in het algemeen voldoende te hebben. Alleen het item

'Ik heb elke dag ongeveer evenveel werk te doen' wordt door de meerderheid van de respondenten ontkennend beantwoord.

Er zijn veel respondenten die aangeven het 'geluidsniveau' niet zelf te kunnen beïnvloeden. Met name in de functies sportinstructeur, chauffeur, kok en restaurant/kantinemedewerker is dit het geval.

'Inspraak in werktijden en roosters' lijkt men weinig te hebben. Alleen bij de militair docenten noteert het merendeel van de respondenten het niet als knelpunt.

Over de informatievoorziening lijkt het merendeel van de respondenten niet geheel tevreden. In alle functies geeft minstens 50% van de respondenten aan geen 'feedback van de directe chef' te krijgen over zijn werk. De restaurant/kantinemedewerkers springen er wat dit betreft ongunstig uit (100%). De 'informatievoorziening over het beleid van de organisatie e.d.' wordt door de chauffeurs, de koks, de restaurant/kantinemedewerkers en de bewakers als knelpunt genoteerd.

### 3.2 Beschrijving per functie

De aantallen knelpunten per functie-groep verschillen significant van elkaar [ $\chi^2(9)=45.60$ ,  $p<.001$ ]. Dit geldt voor alle vier de TOMO-modules (module 1: Taakeisen [ $F(9,89)=5.37$ ,  $p<.001$ ]; module 2: Arbeidsverhoudingen [ $F(9,89)=4.37$ ,  $p<.001$ ]; module 3: Arbeidsvoorwaarden [ $\chi^2(9)=42.92$ ,  $p<.001$ ]; module 4: Regelruimte [ $F(9,89)=4.39$ ,  $p<.001$ ]). Het gemiddeld aantal knelpunten per functie staat vermeld in Tabel V.

Tabel V Gemiddeld aantal gerapporteerde knelpunten per functie.

functie	gemiddeld aantal knelpunten
instructeurs	34
sportinstructeurs	31
chauffeurs	34
burgerdocenten	27
militair docenten	24
ondersteunend personeel faculteit	26
koks	49
restaurant/kantinemedewerkers	49
bewakers	48
secretarissen/secretarissen	26

In Bijlage 2 is voor elke functie-groep een overzicht opgenomen van de knelpunten die door meer dan 50% van de respondenten binnen die functie-groep als knelpunt is genoteerd. Hieronder worden alleen de meest in het oog springende knelpunten in het kort per functie beschreven.

*Instructeurs*

Scoren hoog op taakbelasting, met name te veel werk en meerdere opdrachten tegelijk. Ze maken regelmatig werkdagen langer dan 8 uur.

*Sportinstructeurs*

Scoren hoog op taakbelasting, met name te veel werk en meerdere opdrachten tegelijk. Velen maken overuren.

*Chauffeurs*

Scoren hoog op taakbelasting, ze geven aan 'nauwkeurig' werk te hebben en als ze fouten maken kan dat grote emotionele gevolgen hebben. Velen maken overuren. Ze hebben weinig inspraak in het vaststellen van de werktijden en roosters.

*Burgerdocenten faculteit*

Scoren tamelijk hoog op taakbelasting, met name meerdere opdrachten tegelijk. Velen geven aan te maken te hebben met tegenstrijdige taakeisen.

*Militair docenten faculteit*

Scoren hoog op taakbelasting, met name te veel en 'nauwkeurig' werk.

*Ondersteunend personeel faculteit*

Het gebrek aan doorstroommogelijkheden wordt het meest als knelpunt genoteerd. De taakbelasting wordt door velen als hoog ervaren, met name te veel werk en meerdere opdrachten tegelijk.

*Koks*

Alle respondenten in deze groep geven aan dat er geen vertrouwenspersoon is. Dit is zeer opvallend, in geen enkele functiegroep komt bij deze vraag een zo hoog percentage voor. Scoren zeer hoog op taakbelasting, met name piekbelasting, te veel werk, deadlines, meerdere opdrachten tegelijk, 'nauwkeurig' werk. Allen maken overuren. Doorstroming wordt door allen als knelpunt genoteerd. Verder geven allen aan dat het niet mogelijk is om de temperatuur op de werkplek zelf te regelen.

*Restaurant/kantinemedewerkers*

Dit is de enige functiegroep waarin alle respondenten aangeven geen zicht te hebben op de vraag op welke gronden gratificaties worden verleend.



Scoren redelijk hoog op taakbelasting, met name piekbelasting en 'nauwkeurig' werk. Ze geven allen aan werktijden niet zelf te kunnen bepalen. Allen hebben te maken met tegenstrijdige taakeisen en de leidinggevende geeft geen feedback over hun functioneren.

#### *Bewakers*

Deze groep werkt veel 's nachts en 's avonds. Ze kunnen hun werktijden niet zelf bepalen. Ze rapporteren niet veel knelpunten met betrekking tot taakbelasting, behalve dat hun werk 'nauwkeurig' is. Gebrek aan doorstroommogelijkheden wordt door allen als knelpunt aangegeven. In de functioneringsgesprekken is er geen aandacht voor loopbaanvraagstukken.

#### *Secretarissen/secretarissen*

Scoren redelijk hoog op taakbelasting, met name 'nauwkeurig' werk. Verder wordt het gebrek aan doorstroming door velen als knelpunt genoteerd. In de functioneringsgesprekken is hiervoor geen aandacht.

### **3.3 Administratieve gegevens**

In de TOMO-vragenlijst is ook gevraagd naar een aantal administratieve gegevens: het type contract (burger/militair en vast/tijdelijk), rang, het aantal jaren dat iemand in de functie werkt en het aantal jaren bij de KL of de KLu. Er zijn analyses uitgevoerd om te zien of de te onderscheiden groepen van elkaar verschillen wat betreft aantal gerapporteerde knelpunten. Het is immers goed voor te stellen dat burgers en militairen verschillende opvattingen over de arbeidsvoorwaarden hebben, omdat deze voor beide groepen heel verschillend zijn. Aangezien burgers en militairen niet gelijkmatig over de functies verdeeld zijn, zouden eventuele verschillen tussen functies dus toe te schrijven kunnen zijn aan het type contract dat de functie-uitvoerders hebben, in plaats van aan de functie zelf. Hetzelfde geldt voor verschillen in rang, aantal jaren in functie, e.d.

#### *Burgers vs. militairen*

Burgers rapporteren in de TOMO-vragenlijst over het geheel genomen meer knelpunten dan militairen [ $t(92)=2.93$ ,  $p<.01$ ]. De verschillen treden met name op bij module 2: Arbeidsverhoudingen [ $t(97)=2.26$ ,  $p<.05$ ] en module 4: Regelruimte [ $t(97)=2.74$ ,  $p<.01$ ]. Voor wat betreft de Arbeidsvoorwaarden verschillen militairen en burgers niet significant van elkaar, terwijl een verschil nou juist hier het meest te verwachten was. Het is daarom waarschijnlijk dat de hier gevonden significante verschillen toe te schrijven zijn aan verschillen tussen functies, en niet zozeer aan de verschillen in type contract.

#### *Tijdelijk vs. vast contract*

In de totale steekproef zijn maar 6 respondenten met een tijdelijk contract. Dit aantal is zo klein dat er geen significante verschillen tussen beide groepen zijn aangetroffen.

### *Rang*

Voor de groep militairen is globaal een scheiding aangebracht tussen officieren en onderofficieren. Zij verschillen significant in het aantal gerapporteerde knelpunten: onderofficieren rapporteren er meer [ $t(34)=2.66$ ,  $p<.05$ ]. Dit geldt in het bijzonder voor de modules 2: Arbeidsverhoudingen [ $t(34)=2.97$ ,  $p<.01$ ] en 4: Regelruimte [ $t(34)=2.29$ ,  $p<.05$ ].

### *Aantal jaren in de functie*

De categorieën zoals die in hoofdstuk 2 beschreven staan, zijn met elkaar vergeleken. Ze verschillen significant van elkaar [ $F(5,93)=3.90$ ,  $p<.01$ ], in die zin dat het personeel dat korter dan twee jaar in de huidige functie werkt relatief veel knelpunten rapporteert, de middengroepen niet, maar dat personeel dat langer dan 19 jaar in functie werkt juist weer heel veel knelpunten rapporteert. Deze trend geldt met name voor module 4: Regelruimte [ $F(5,93)=4.23$ ,  $p<.01$ ] en in iets mindere mate voor module 3: Arbeidsvoorwaarden [ $F(5,93)=2.86$ ,  $p<.05$ ]. Op het gebied van de Arbeidsverhoudingen (module 2) scoort het personeel dat kort of juist heel lang in functie is relatief laag, terwijl de middengroepen (tussen 2 en 15 jaar in de functie) veel knelpunten rapporteren [ $F(5,93)=2.59$ ,  $p<.05$ ].

### *Aantal jaren in de organisatie*

De te onderscheiden groepen (zie indeling in hoofdstuk 2) verschillen niet significant van elkaar.

## 4 DISCUSSIE EN CONCLUSIES

Net als in vorige evaluatie-onderzoek (Van Orden & Gaillard, 1995a) worden de meeste knelpunten aangegeven op het gebied van taakbelasting en relatief worden er ook veel knelpunten met betrekking tot regelruimte gemeld.

Burgerpersoneel scoort in het algemeen hoger op de TOMO-vragenlijst dan militair personeel en onderofficieren geven relatief meer knelpunten aan dan officieren. De verschillen in TOMO-scores tussen de tien onderzochte functies moeten derhalve met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Van de knelpunten die met de taakinhoud te maken hebben (module 1: Taakeisen) kan aangenomen worden dat ze functie-gebonden zijn, maar knelpunten op de andere terreinen (modules 2 tot en met 4: Arbeidsverhoudingen, Arbeidsvoorwaarden en Regelruimte) moeten mede in het licht van rang en type contract geïnterpreteerd worden. Ook moet er rekening gehouden worden met het feit dat mensen die pas kort of juist al heel lang hun functie uitoefenen, meer knelpunten aangeven dan mensen die middelmatig lang (ongeveer tussen 2 en 10 jaar) de functie bekleden.

Het is belangrijk om deze verschillen tussen rangen, types contract en aantal dienstjaren in het oog te houden bij het kiezen van mogelijke knelpunten. Bij sommige onderwerpen heeft

het geen zin verbeteringen in de functie aan te brengen, aangezien die knelpunten structureel met de organisatie te maken hebben en op een hoger niveau aangepakt dienen te worden.

Er zijn drie functies die er negatief uitspringen: koks, restaurant/kantinemedewerkers en bewakers. De respondenten uit deze functiegroepen geven relatief vaak aan werk in de avonduren te verrichten. Het is de vraag of dit direct als een knelpunt opgevat dient te worden. Werk in de avonduren, of zelfs in de nacht, is voor deze functies immers heel gebruikelijk. Als mensen de functie van bewaker aanvaarden, dan weten ze tevoren dat ze in de avond en nacht geacht worden te werken. Een nader onderzoek zou uit moeten wijzen of de mensen hun werktijden ook feitelijk als probleem ervaren. Er is niet per definitie sprake van een knelpunt.

Ook van andersoortige 'problemen' kan gelden dat het niet per definitie een knelpunt is. Zo geven veel koks aan dat de temperatuur op de werkplek niet zelf geregeld kan worden. In hoeverre ze dit ook werkelijk als een knelpunt ervaren is uit de TOMO-vragenlijst niet op te maken. Koken brengt nu eenmaal warmte-ontwikkeling met zich mee, een kok weet dat dit eigen is aan het werk. Wellicht stoort hij zich er daarom ook niet meer aan? Aangeraden wordt om dit op enkele punten (geluid, temperatuur, nachtdiensten, e.d.) na te vragen.

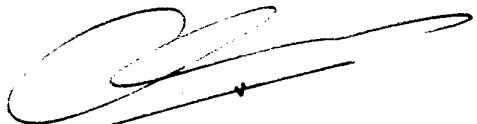
Bijlage 2 geeft per functie de voornaamste knelpunten aan. Dit kan een handvat bieden bij het vaststellen van prioriteiten. Het is aan te raden met de functies kok, bewaker, en restaurant/kantinemedewerker te beginnen, aangezien in deze drie functies de meeste 'knelpunten' zijn aangetroffen. Het item over nauwkeurigheid van het werk kan buiten beschouwing gelaten worden, omdat de meesten dit item waarschijnlijk niet helemaal juist geïnterpreteerd hebben. De vraag bedoelt te duiden op zeer ingespannen nauwkeurig werk, zoals bijvoorbeeld bij langdurig turen op een radar het geval is (Van Orden & Gaillard, 1995b), en dergelijk type werk komt op de KMA waarschijnlijk maar heel sporadisch voor.

## REFERENTIES

Orden, C.Y.D. van & Gaillard, A.W.K. (1995a). *Evaluatie TOMO in de KL* (Rapport TNO-TM 1995 A-22). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

Orden, C.Y.D. van & Gaillard, A.W.K. (1995b). *TOMO-gebruikershandleiding* (Rapport TNO-TM 1995 A-72). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

Soesterberg, 11 oktober 1996

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a horizontal line and a small dot.

Mr.drs. C.Y.D. van Orden  
(1<sup>e</sup> auteur, projectleider)

## BIJLAGE 1 TOMO-VRAGENLIJST

## ALGEMENE GEGEVENS

Bent u 1) burger of 2) militair?

Heeft u een 1) vast dienstverband, of een 2) tijdelijk dienstverband?

Wat is uw rang?

1) sld 2) kpl 3) sgt 4) sgtmaj 5) adj 6) vdg 7) eltn 8) tltn 9) kap 10) maj of hoger

Tot welke 'functiegroep' behoort uw functie?

- 1 AMOV/Instructeur AKO-KMA
- 2 AMOV/C/PlvC Cadcie KMA
- 3 AMOV/Lo/s Instr Lo/s
- 4 AMOV/LZ Ch VAU MZ
- 5 FMB/Burgerdocent
- 6 FMB/Militair docent
- 7 FMB/TMOO/Techn mdw
- 8 Kazco/MPV-kok
- 9 Kazco/MPV-Restaurant/kantinemdw
- 10 Kazco/Bewaker
- 11 St/AMOV/FMB Secretaris/secrtaresse

Hoe zou u uw functie in het kort omschrijven?.....

Hoeveel jaar oefent u deze functie uit? .. jaar, .... mnd

Hoeveel jaar werkt u bij de organisatie? .. jaar, .... mnd

## TOMO

De volgende uitspraken hebben betrekking op kenmerken van uw werk:

- inhoud van uw werk
- werkverhouding met collega's en chefs
- arbeidsvoorwaarden en werk- & rusttijden
- mate waarin u zelf dingen kunt regelen in uw werk.

Denk bij het invullen van de lijst steeds met name aan het werk op de KMA, dus niet aan situaties tijdens oefenperiodes.

Geef steeds van elke uitspraak aan in hoeverre u die van toepassing acht op uw functie, door een cijfer tussen 1 en 4 te kiezen:

klopt	1	2	3	4	klopt niet
-------	---	---	---	---	------------

waarbij aan de cijfers ongeveer de volgende betekenis toegekend moet worden:

- 1 klopt vrijwel helemaal, klopt vrijwel altijd
- 2 klopt meer wèl dan niet
- 3 klopt meer niet dan wel
- 4 klopt vrijwel niet, klopt meestal niet.

Voorbeeld:

Het werkaanbod is voorspelbaar.

klopt	1	2	3	4	klopt niet
-------	---	---	---	---	------------

Als u vindt dat het werkaanbod in uw functie vrijwel altijd voorspelbaar is, dan toetst u een '1' in.

Is het niet altijd voorspelbaar, maar toch in meer gevallen wèl dan niet, dan toetst u een '2'.

Is het werkaanbod vaker niet dan wel voorspelbaar, dan toetst u een '3'.

Als u vindt dat het werkaanbod erg vaak (vrijwel altijd) onvoorspelbaar is, dan toetst u een '4' in.

## 1 TAAKEISEN

## Arbeidsinhoud:

- 1 Mijn werk is gevarieerd.
- 2 Ik verricht naast de puur uitvoerende taken ook *voorbereidende* taken (zoals materiaal verzamelen, plannen maken, en dergelijke).
- 3 Ik verricht naast de puur uitvoerende taken ook *ondersteunende* taken (zoals opruimen, administratie, kleine reparatiewerkzaamheden, en dergelijke).
- 4 R<sup>1</sup> Mijn werk is eentonig.
- 5 R Mijn werk bestaat voor een groot deel uit steeds dezelfde kortdurende handelingen die elkaar in een tempo opvolgen.
- 6 Mijn werkzaamheden vormen eigenlijk nooit een 'afgerond geheel'.

## Taakbelasting:

- 7 R In mijn werk is het 'hollen of stilstaan'.
- 8 R Ik heb altijd veel werk te doen.
- 9 R Vanwege deadlines moet ik vaak onder tijdsdruk werken.
- 10 R Ik moet in mijn werk meerdere opdrachten gelijktijdig uitvoeren.
- 11 R Mijn werk vereist een zeer hoge mate van nauwkeurigheid.
- 12 R Ik moet in mijn werk langdurig ingespannen kijken of luisteren (bijvoorbeeld het in de gaten moeten houden van monitoren of radar).
- 13 R Het komt voor dat ik te weinig te doen heb en me vervel.
- 14 R Als ik fouten maak in mijn werk, kan dit ingrijpende financiële gevolgen hebben.
- 15 R Mijn werk is gevaarlijk (voor mijzelf).
- 16 R Als ik fouten maak in mijn werk, kan dit lichamelijk of psychisch letsel aan anderen tot gevolg hebben.

## Verantwoordelijkheid:

- 17 Ik heb voldoende verantwoordelijkheid in mijn werk.
- 18 R Ik heb teveel verantwoordelijkheid in mijn werk.
- 19 Ik weet wat er van mij verwacht wordt in mijn werk.
- 20 Ik krijg voldoende informatie over mijn verplichtingen en verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld in de vorm van een functiebeschrijving, of door regelmatig werkoverleg en functioneringsgesprekken).
- 21 R Ik word in mijn functie wel eens geconfronteerd met tegenstrijdige eisen (b.v. van verschillende leidinggevers of collega's).

## Kennis en vaardigheden:

- 22 R Mijn werk is te eenvoudig.
- 23 R Ik kan mijn werk voor het grootste deel op routine doen.
- 24 Ik kan mijn kennis en ervaring voldoende benutten in mijn huidige functie.
- 25 R Er komen in mijn werk geen handelingen voor die ik routinematig kan doen.
- 26 Ik ben voldoende ingewerkt om mijn taken goed te kunnen uitvoeren.
- 27 R Ik bezit onvoldoende kennis en ervaring om mijn functie te vervullen.
- 28 Ik leer voldoende nieuwe dingen in mijn werk.

---

<sup>1</sup> R staat voor 'reversed': dit item moet bij het scoren omgedraaid worden.

## 2 ARBEIDSVERHOUDINGEN

## Functionele contacten:

- 29 Er wordt regelmatig werkoverleg gevoerd.
- 30 Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg.
- 31 Ik heb voldoende inspraak met betrekking tot de planning en/of uitvoering van het werk.
- 32 Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden kan ik overleggen met collega's.
- 33 R Ik werk alléén in een ruimte, waardoor ik nauwelijks collega's spreek.
- 34 R Er is zoveel lawaai op de werkplek dat ik nauwelijks collega's kan spreken.
- 35 Ik krijg voldoende medewerking van mijn collega's.

## Informeel contacten:

- 36 Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden is het mogelijk om even een (informeel) praatje te maken met collega's.
- 37 De onderlinge sfeer is goed.

## Directe leiding:

- 38 Mijn leidinggevende houdt voldoende rekening met mijn ideeën over het werk.
- 39 R Ik heb wel eens het gevoel als een nummer behandeld te worden door de leiding van mijn eenheid/afdeling.
- 40 Mijn leidinggevende ondersteunt me voldoende in mijn werk.
- 41 R Ik heb wel eens het idee dat het mijn direct leidinggevende ontbreekt aan inzicht in mijn werk.
- 42 Mijn leidinggevende laat me voldoende vrij bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
- 43 Mijn werk wordt gewaardeerd door mijn leidinggevende.

## Persoonlijke integriteit:

- 44 R We werken met te veel mensen in een te kleine ruimte.
- 45 De werkplekken zijn voldoende afgescheiden.
- 46 Ik kan me tijdens het werk afzonderen van collega's, als ik daar behoefte aan heb.
- 47 R Ik denk dat er wel eens discriminatie voorkomt binnen mijn eenheid/afdeling.
- 48 R Ik denk dat er binnen mijn eenheid wel eens sprake is van (sexuele) intimidatie of ongewenste intimiteiten.
- 49 R In mijn eenheid is een persoon aangewezen bij wie ik terecht zou kunnen, mochten er problemen zijn m.b.t. discriminatie, sexuele intimidatie en/of ongewenste intimiteiten.



### 3 ARBEIDSVOORWAARDEN

#### Beloning:

- 50 R Mijn salaris is lager dan het salaris dat ik zou krijgen in vergelijkbare functies bij andere instellingen of bedrijven.
- 51 Het is voor mij duidelijk hoe functioneringsgratificaties worden toegekend.
- 52 Mijn werk wordt gewaardeerd in de KL.
- 53 Mijn werk heeft aanzien in de maatschappij.

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden:

- 54 Er is een kantine/restaurant op loopafstand (max. 5 minuten lopen).
- 55 Er zijn in mijn directe werkomgeving (loopafstand) voldoende recreatievoorzieningen.
- 56 Ik ben tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden (b.v. tegemoetkoming studiekosten, compensatieregeling voor overwerk, regeling deeltijd werken).

#### Werk- en rusttijden:

VOOR ALLE VRAGEN OVER WERK- EN RUSTTIJDEN GELDT DAT OEFEN-PERIODES NIET MEEGEREKEND MOETEN WORDEN.

(onder 'oefenperiode' moet hierbij worden verstaan: een oefening in het veld met de hele compagnie, langer dan 1 dag)

- 57 Ik werk overdag (ergens tussen 7:00 en 18:00 uur).
- 58 R Mijn werkdag beslaat meerdere perioden, die niet aaneengesloten zijn (b.v. een ochtend- en een avonddienst).
- 59 R Ik werk regelmatig in nachtdienst.
- 60 R Mijn werkdag is geregeld langer dan 8 uur.
- 61 R Ik maak geregeld overuren.
- 62 R Ik werk geregeld langer dan 4 uur achtereen zonder te pauzeren.
- 63 R Mijn werkdag begint geregeld voor 7.00 uur.
- 64 R Mijn werkdag eindigt geregeld na 18.00 uur (uitgezonderd oefeningen).
- 65 R Ik moet me in mijn werk vaak *lichamelijk* erg inspannen, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze (max. 5 minuten) kan nemen.
- 66 R Ik moet me in mijn werk vaak *mentaal* erg inspannen, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze kan nemen.
- 67 R Er is in mijn werk sprake van eenzijdige bewegingen die in een snel, opgelegd tempo worden herhaald, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze kan nemen.
- 68 R Ik werk vaak onder extreem hete of koude omstandigheden, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze kan nemen.
- 69 R Ik moet vaak werken in lawaai, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze kan nemen.
- 70 R Ik werk steeds in dezelfde houding, zonder dat ik minstens één keer per uur een korte pauze kan nemen.

#### Loopbaan:

- 71 Ik kan aan aanvullende scholing (bijv. cursussen) deelnemen.
- 72 Er zijn voldoende mogelijkheden om door te stromen naar andere functies.
- 73 Ik word regelmatig beoordeeld (minstens één keer per jaar).
- 74 Er wordt in het functionerings- of beoordelingsgesprek aandacht besteed aan mijn loopbaan.
- 75 Ik ken de criteria waarop ik beoordeeld word.
- 76 Ik word op mijn prestaties beoordeeld.
- 77 Ik ben tevreden met de gang van zaken rond de beoordeling.
- 78 Degene die mij beoordeelt is voldoende op de hoogte van mijn functioneren.
- 79 Ik verwacht in de toekomst binnen de KL te kunnen blijven werken.

## 4        REGELRUIMTE

## Taakinhoud:

- 80        Ik kan de volgorde waarin ik mijn werk doe zelf bepalen.
- 81        Ik kan (gedeeltelijk) zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
- 82        Taken en opdrachten worden aan mij toegekend na *overleg* met mij.
- 83        Ik heb invloed op het tempo waarin het werk moet worden uitgevoerd.
- 84        Ik heb elke dag ongeveer even veel werk te doen.
- 85        Ik weet ongeveer hoeveel werk ik elke dag heb.
- 86        De hoeveelheid werk die ik moet doen kan ik zelf in voldoende mate doseren.
- 87    R    Mijn werk wordt vaak belemmerd door omstandigheden waar ik niets aan kan doen (andere afdeling, storingen, geen materiaal).
- 88        Ik ben bevoegd om problemen in mijn werk zelf op te lossen.

## Omgeving:

- 89        Ik heb in mijn werk voldoende lichamelijke bewegingsvrijheid.
- 90        Ik kan de temperatuur op mijn werkplek regelen.
- 91        Ik kan een raam open zetten als ik daar behoefte aan heb.
- 92        Ik kan de hoeveelheid licht op mijn werkplek regelen.
- 93    R    Het geluidsniveau op mijn werkplek is niet te beïnvloeden.
- 94        Ik kan mijn werkplek naar eigen inzicht inrichten.
- 95        Ik kan bepalen wanneer ik een korte pauze neem (voor b.v. een kopje koffie, of toiletbezoek).
- 96        Ik kan zelf bepalen wanneer ik contact heb met collega's.

## Organisatie:

- 97        Werkoverleg kan ook op *mijn* verzoek plaatsvinden.
- 98        Ik kan mijn werktijden min of meer zelf bepalen.
- 99        Ik heb inspraak in het vaststellen van onze *roosters*.
- 100       Ik kan zelf bepalen wanneer ik vakantie of snipperdagen opneem.
- 101       Ik kan mijn loopbaan zelf sturen door bepaalde cursussen te gaan volgen.
- 102       Ik kan mijn loopbaan zelf sturen, door belangstelling voor een vervolgfunctie of vestigingsplaats aan te geven.

## Informatie:

- 103       Mijn *leidinggevende* vertelt me regelmatig wat hij van mijn werk vindt.
- 104       Mijn *collega's* vertellen me regelmatig wat ze van mijn werk vinden.
- 105       Ik kan uit mijn werk afleiden hoe de kwaliteit van mijn werk is (b.v. door reacties van klanten, of door een andere manier van terugkoppeling).
- 106       Ik krijg voldoende informatie over ontwikkelingen in het beleid van de organisatie, over veranderingen in de bedrijfsvoering, reorganisaties en dergelijke.

## BIJLAGE 2 OVERZICHT KNELPUNTEN PER FUNCTIE

Per functie is voor alle items uit de TOMO-vragenlijst vermeld welk percentage van de respondenten heeft aangegeven dat dit item op zijn functie van toepassing was.

INSTRUCTEURS	% respondentes
--------------	----------------

Arbeidsinhoud		
1	variatie	0
2	afwisseling met voorbereidende taken	0
3	afwisseling met ondersteunende taken	25
4	eentonig	0
5	kortcyclisch werk	0
6	werk geen afgerond geheel	42

Taakbelasting		
7	hollen of stilstaan, piekbelasting	75
8	te veel werk	100
9	deadlines	92
10	meerdere opdrachten tegelijk	100
11	nauwkeurig werk	92
12	ingespannen kijken of luisteren	42
13	te weinig werk	8
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	25
15	gevaarlijk werk	33
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	58

Verantwoordelijkheid	
17	verantwoordelijkheid 0
18	te veel verantwoordelijkheid 17
19	verwachtingen bekend 8
20	informatie over TVB 17
21	tegenstrijdige taakeisen 58

Kennis en vaardigheden	
22 te eenvoudig werk	0
23 te veel routine	50
24 kennis kunnen benutten	0
25 geen routine	42
26 goed ingewerkt	17
27 voldoende kennis	17
28 nieuwe dingen leren	17

Functionele contacten		
29	werkoverleg	25
30	tevreden over werkoverleg	50
31	inspraak over planning	33
32	overleg met collega's	17
33	afgezonderd werk	25
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	0

## Informeel contacten

36	praatje maken	33
37	sfeer	0

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	25
39	als nummer behandeld	17
40	ondersteuning chef	33
41	ontbreken inzicht	17
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	0

## Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	17
45	afscheiding werkplekken	25
46	afzonderen van collega's	42
47	discriminatie	17
48	sexuele intimidatie	0
49	vertrouwenspersoon	33

## Beloning

50	relatieve hoogte salaris	33
51	inzicht in gratificatiestelsel	42
52	waardering werk in KL/KLu	17
53	aanzien werk in maatschappij	50

## Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	17
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	67

## Werk- en rusttijden

57	werk overdag	42
58	gebroken diensten	50
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	100
61	overuren	92
62	geen pauze na 4 uur	75
63	begin werkdag voor 07.00 uur	58
64	einde werkdag na 18.00 uur	83
65	geen pauze bij lich inspanning	17
66	geen pauze bij mentale inspanning	33
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	17
68	geen pauze bij extreem klimaat	25
69	geen pauze in lawaai	8
70	geen pauze bij dezelfde houding	0

## Loopbaan

71	aanvullende scholing	25
72	doorstroming	75
73	regelmatig beoordeeld	33
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	58
75	beoordelingscriteria bekend	0
76	beoordeeld op prestaties	0
77	tevreden met beoordeling	33

78	beoordelaar kent functioneren	17
79	toekomstverwachting	8

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	42
81	wijze van uitvoeren	0
82	toekenning opdrachten in overleg	42
83	tempo	33
84	gelijkmatige werkdruk	58
85	voorspelbare werkdruk	50
86	dosering	42
87	storingen buiten invloedssfeer	75
88	oplossen problemen	0

#### Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	8
90	temperatuur	33
91	raam openen	33
92	licht	25
93	geluidsniveau	50
94	inrichting werkplek	25
95	korte pauze	8
96	contact collega's	17

#### Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	25
98	werktijden	67
99	roosters	50
100	vakantie	42
101	voorkeur voor cursussen	58
102	voorkeur voor vervolgfunctie	42

#### Informatie

103	feedback over werk door chef	50
104	feedback over werk door collega's	25
105	feedback uit werk zelf	8
106	informatie over beleid	33

## SPORTINSTRUCTEURS

% respondenten

## Arbeidsinhoud

1	variatie	11
2	afwisseling met voorbereidende taken	11
3	afwisseling met ondersteunende taken	11
4	eentonig	11
5	kortcyclisch werk	0
6	werk geen afgerond geheel	33

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	56
8	te veel werk	100
9	deadlines	67
10	meerdere opdrachten tegelijk	100
11	nauwkeurig werk	89
12	ingespannen kijken of luisteren	33
13	te weinig werk	0
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	0
15	gevaarlijk werk	33
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	89

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	0
18	te veel verantwoordelijkheid	22
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	11
21	tegenstrijdige taakeisen	44

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	11
23	te veel routine	33
24	kennis kunnen benutten	11
25	geen routine	56
26	goed ingewerkt	0
27	voldoende kennis	11
28	nieuwe dingen leren	0

## Functionele contacten

29	werkoverleg	11
30	tevreden over werkoverleg	11
31	inspraak over planning	22
32	overleg met collega's	11
33	afgezonderd werk	0
34	lawaai op de werkplek	0
35	medewerking collega's	0

## Informeel contacten

36	praatje maken	0
37	sfeer	0

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	11
39	als nummer behandeld	22

40	ondersteuning chef	11
41	ontbreken inzicht	11
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	0

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	67
45	afscheiding werkplekken	78
46	afzonderen van collega's	89
47	discriminatie	11
48	sexuele intimidatie	0
49	vertrouwenspersoon	89

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	22
51	inzicht in gratificatiestelsel	22
52	waardering werk in KL/KLu	22
53	aanzien werk in maatschappij	11

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	0
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	44

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	22
58	gebroken diensten	11
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	78
61	overuren	100
62	geen pauze na 4 uur	56
63	begin werkdag voor 07.00 uur	0
64	einde werkdag na 18.00 uur	44
65	geen pauze bij lich inspanning	56
66	geen pauze bij mentale inspanning	11
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	11
68	geen pauze bij extreem klimaat	22
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	0

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	0
72	doorstroming	89
73	regelmatig beoordeeld	33
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	67
75	beoordelingscriteria bekend	11
76	beoordeeld op prestaties	22
77	tevreden met beoordeling	33
78	beoordelaar kent functioneren	22
79	toekomstverwachting	33

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	44
81	wijze van uitvoeren	0
82	toekenning opdrachten in overleg	33

83	tempo	44
84	gelijkmatige werkdruk	67
85	voorspelbare werkdruk	33
86	dosering	22
87	storingen buiten invloedssfeer	22
88	oplossen problemen	11

#### Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	11
90	temperatuur	56
91	raam openen	56
92	licht	78
93	geluidsniveau	78
94	inrichting werkplek	33
95	korte pauze	22
96	contact collega's	22

#### Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	11
98	werktijden	56
99	roosters	56
100	vakantie	0
101	voorkeur voor cursussen	67
102	voorkeur voor vervolfunctie	22

#### Informatie

103	feedback over werk door chef	78
104	feedback over werk door collega's	44
105	feedback uit werk zelf	11
106	informatie over beleid	33



## CHAUFFEURS

% respondenten

## Arbeidsinhoud

1	variatie	0
2	afwisseling met voorbereidende taken	60
3	afwisseling met ondersteunende taken	10
4	eentonig	10
5	kortcyclisch werk	10
6	werk geen afgerond geheel	10

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	70
8	te veel werk	80
9	deadlines	20
10	meerdere opdrachten tegelijk	20
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	70
13	te weinig werk	30
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	80
15	gevaarlijk werk	50
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	100

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	0
18	te veel verantwoordelijkheid	30
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	10
21	tegenstrijdige taakeisen	60

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	10
23	te veel routine	50
24	kennis kunnen benutten	0
25	geen routine	30
26	goed ingewerkt	10
27	voldoende kennis	40
28	nieuwe dingen leren	20

## Functionele contacten

29	werkoverleg	20
30	tevreden over werkoverleg	20
31	inspraak over planning	30
32	overleg met collega's	40
33	afgezonderd werk	40
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	0

## Informeel contacten

36	praatje maken	30
37	sfeer	0

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	10
39	als nummer behandeld	20

40	ondersteuning chef	0
41	ontbreken inzicht	0
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	10

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	0
45	afscheiding werkplekken	20
46	afzonderen van collega's	20
47	discriminatie	0
48	sexuele intimidatie	20
49	vertrouwenspersoon	80

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	30
51	inzicht in gratificatiestelsel	40
52	waardering werk in KL/KLu	10
53	aanzien werk in maatschappij	20

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	0
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	10

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	20
58	gebroken diensten	20
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	90
61	overuren	100
62	geen pauze na 4 uur	40
63	begin werkdag voor 07.00 uur	70
64	einde werkdag na 18.00 uur	70
65	geen pauze bij lich inspanning	0
66	geen pauze bij mentale inspanning	10
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	0
68	geen pauze bij extreem klimaat	10
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	20

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	20
72	doorstroming	90
73	regelmatig beoordeeld	50
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	60
75	beoordelingscriteria bekend	10
76	beoordeeld op prestaties	10
77	tevreden met beoordeling	30
78	beoordelaar kent functioneren	20
79	toekomstverwachting	20

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	70
81	wijze van uitvoeren	40
82	toekenning opdrachten in overleg	80

83	tempo	40
84	gelijkmatige werkdruk	50
85	voorspelbare werkdruk	40
86	dosering	50
87	storingen buiten invloedssfeer	30
88	oplossen problemen	20

#### Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	30
90	temperatuur	10
91	raam openen	0
92	licht	10
93	geluidsniveau	70
94	inrichting werkplek	40
95	korte pauze	20
96	contact collega's	10

#### Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	60
98	werktijden	100
99	roosters	90
100	vakantie	10
101	voorkeur voor cursussen	60
102	voorkeur voor vervolgfunctie	60

#### Informatie

103	feedback over werk door chef	60
104	feedback over werk door collega's	40
105	feedback uit werk zelf	0
106	informatie over beleid	70

## BURGER DOCENTEN FACULTEIT      % respondenten

## Arbeidsinhoud

1	variatie	0
2	afwisseling met voorbereidende taken	0
3	afwisseling met ondersteunende taken	30
4	eentonig	0
5	kortcyclisch werk	10
6	werk geen afgerond geheel	50

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	60
8	te veel werk	90
9	deadlines	80
10	meerdere opdrachten tegelijk	100
11	nauwkeurig werk	90
12	ingespannen kijken of luisteren	20
13	te weinig werk	10
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	0
15	gevaarlijk werk	0
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	20

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	20
18	te veel verantwoordelijkheid	10
19	verwachtingen bekend	10
20	informatie over TVB	10
21	tegenstrijdige taakeisen	90

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	10
23	te veel routine	10
24	kennis kunnen benutten	50
25	geen routine	50
26	goed ingewerkt	10
27	voldoende kennis	30
28	nieuwe dingen leren	30

## Functionele contacten

29	werkoverleg	20
30	tevreden over werkoverleg	40
31	inspraak over planning	30
32	overleg met collega's	20
33	afgezonderd werk	0
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	10

## Informele contacten

36	praatje maken	10
37	sfeer	10

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	0
39	als nummer behandeld	20

40	ondersteuning chef	30
41	ontbreken inzicht	30
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	0

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	0
45	afscheiding werkplekken	10
46	afzonderen van collega's	10
47	discriminatie	10
48	sexuele intimidatie	0
49	vertrouwenspersoon	70

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	30
51	inzicht in gratificatiestelsel	70
52	waardering werk in KL/KLu	20
53	aanzien werk in maatschappij	20

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	20
55	recreatievoorzieningen	0
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	30

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	10
58	gebroken diensten	0
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	80
61	overuren	70
62	geen pauze na 4 uur	30
63	begin werkdag voor 07.00 uur	0
64	einde werkdag na 18.00 uur	40
65	geen pauze bij lich inspanning	10
66	geen pauze bij mentale inspanning	60
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	10
68	geen pauze bij extreem klimaat	0
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	20

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	10
72	doorstroming	80
73	regelmatig beoordeeld	20
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	70
75	beoordelingscriteria bekend	10
76	beoordeeld op prestaties	20
77	tevreden met beoordeling	20
78	beoordelaar kent functioneren	10
79	toekomstverwachting	0

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	10
81	wijze van uitvoeren	10
82	toekenning opdrachten in overleg	20

83	tempo	30
84	gelijkmatige werkdruk	70
85	voorspelbare werkdruk	30
86	dosering	30
87	storingen buiten invloedssfeer	40
88	oplossen problemen	20
Regelruimte w.b. omgeving		
89	fysieke bewegingsvrijheid	10
90	temperatuur	10
91	raam openen	0
92	licht	0
93	geluidsniveau	50
94	inrichting werkplek	10
95	korte pauze	10
96	contact collega's	0
Regelruimte w.b. organisatie		
97	initiatie werkoverleg	0
98	werktijden	40
99	roosters	30
100	vakantie	20
101	voorkeur voor cursussen	50
102	voorkeur voor vervolgfunctie	70
Informatie		
103	feedback over werk door chef	70
104	feedback over werk door collega's	40
105	feedback uit werk zelf	20
106	informatie over beleid	40

## MILITAIR DOCENTEN FACULTEIT    % respondenten

## Arbeidsinhoud

1	variatie	10
2	afwisseling met voorbereidende taken	0
3	afwisseling met ondersteunende taken	70
4	eentonig	0
5	kortcyclisch werk	0
6	werk geen afgerond geheel	80

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	70
8	te veel werk	100
9	deadlines	70
10	meerdere opdrachten tegelijk	90
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	20
13	te weinig werk	0
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	10
15	gevaarlijk werk	10
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	0

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	10
18	te veel verantwoordelijkheid	0
19	verwachtingen bekend	10
20	informatie over TVB	40
21	tegenstrijdige taakeisen	40

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	0
23	te veel routine	0
24	kennis kunnen benutten	20
25	geen routine	40
26	goed ingewerkt	0
27	voldoende kennis	20
28	nieuwe dingen leren	20

## Functionele contacten

29	werkoverleg	30
30	tevreden over werkoverleg	30
31	inspraak over planning	0
32	overleg met collega's	10
33	afgezonderd werk	40
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	10

## Informele contacten

36	praatje maken	0
37	sfeer	10

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	0
39	als nummer behandeld	10

40	ondersteuning chef	20
41	ontbreken inzicht	20
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	0

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	0
45	afscheiding werkplekken	10
46	afzonderen van collega's	10
47	discriminatie	0
48	sexuele intimidatie	0
49	vertrouwenspersoon	60

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	30
51	inzicht in gratificatiestelsel	30
52	waardering werk in KL/KLu	30
53	aanzien werk in maatschappij	10

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	0
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	30

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	0
58	gebroken diensten	10
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	80
61	overuren	70
62	geen pauze na 4 uur	60
63	begin werkdag voor 07.00 uur	10
64	einde werkdag na 18.00 uur	50
65	geen pauze bij lich inspanning	0
66	geen pauze bij mentale inspanning	50
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	0
68	geen pauze bij extreem klimaat	0
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	10

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	0
72	doorstroming	70
73	regelmatig beoordeeld	60
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	70
75	beoordelingscriteria bekend	0
76	beoordeeld op prestaties	20
77	tevreden met beoordeling	20
78	beoordelaar kent functioneren	10
79	toekomstverwachting	10

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	10
81	wijze van uitvoeren	0
82	toekenning opdrachten in overleg	0



83	tempo	10
84	gelijkmatige werkdruk	70
85	voorspelbare werkdruk	30
86	dosering	30
87	storingen buiten invloedssfeer	20
88	oplossen problemen	0

Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	0
90	temperatuur	40
91	raam openen	0
92	licht	0
93	geluidsniveau	60
94	inrichting werkplek	0
95	korte pauze	0
96	contact collega's	0

Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	0
98	werktijden	10
99	roosters	10
100	vakantie	10
101	voorkeur voor cursussen	70
102	voorkeur voor vervolgfunctie	30

Informatie

103	feedback over werk door chef	50
104	feedback over werk door collega's	70
105	feedback uit werk zelf	20
106	informatie over beleid	10

## ONDERSTEUNEND PERSONEEL FACULTEIT

% respondent

## Arbeidsinhoud

1	variatie	10
2	afwisseling met voorbereidende taken	0
3	afwisseling met ondersteunende taken	0
4	eentonig	0
5	kortcyclisch werk	0
6	werk geen afgerond geheel	50

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	70
8	te veel werk	90
9	deadlines	30
10	meerdere opdrachten tegelijk	90
11	nauwkeurig werk	90
12	ingespannen kijken of luisteren	50
13	te weinig werk	0
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	50
15	gevaarlijk werk	30
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	40

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	0
18	te veel verantwoordelijkheid	10
19	verwachtingen bekend	10
20	informatie over TVB	30
21	tegenstrijdige taakeisen	70

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	0
23	te veel routine	30
24	kennis kunnen benutten	20
25	geen routine	20
26	goed ingewerkt	10
27	voldoende kennis	40
28	nieuwe dingen leren	10

## Functionele contacten

29	werkoverleg	20
30	tevreden over werkoverleg	20
31	inspraak over planning	20
32	overleg met collega's	20
33	afgezonderd werk	40
34	lawaai op de werkplek	30
35	medewerking collega's	20

## Informele contacten

36	praatje maken	10
37	sfeer	0

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	20
39	als nummer behandeld	20

40	ondersteuning chef	30
41	ontbreken inzicht	20
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	0

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	0
45	afscheiding werkplekken	40
46	afzonderen van collega's	40
47	discriminatie	10
48	sexuele intimidatie	0
49	vertrouwenspersoon	60

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	50
51	inzicht in gratificatiestelsel	30
52	waardering werk in KL/KLu	20
53	aanzien werk in maatschappij	20

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	20
55	recreatievoorzieningen	10
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	40

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	0
58	gebroken diensten	10
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	10
61	overuren	10
62	geen pauze na 4 uur	20
63	begin werkdag voor 07.00 uur	10
64	einde werkdag na 18.00 uur	0
65	geen pauze bij lich inspanning	10
66	geen pauze bij mentale inspanning	40
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	0
68	geen pauze bij extreem klimaat	10
69	geen pauze in lawaai	20
70	geen pauze bij dezelfde houding	0

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	10
72	doorstroming	100
73	regelmatig beoordeeld	20
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	50
75	beoordelingscriteria bekend	0
76	beoordeeld op prestaties	30
77	tevreden met beoordeling	30
78	beoordelaar kent functioneren	30
79	toekomstverwachting	10

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	10
81	wijze van uitvoeren	10
82	toekenning opdrachten in overleg	30

83	tempo	20
84	gelijkmatige werkdruk	40
85	voorspelbare werkdruk	30
86	dosering	10
87	storingen buiten invloedssfeer	30
88	oplossen problemen	0

#### Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	0
90	temperatuur	60
91	raam openen	0
92	licht	30
93	geluidsniveau	50
94	inrichting werkplek	10
95	korte pauze	10
96	contact collega's	0

#### Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	10
98	werktijden	20
99	roosters	40
100	vakantie	20
101	voorkeur voor cursussen	50
102	voorkeur voor vervolgfunctie	40

#### Informatie

103	feedback over werk door chef	50
104	feedback over werk door collega's	60
105	feedback uit werk zelf	30
106	informatie over beleid	40

## KOKS

% respondententen

## Arbeidsinhoud

1	variatie	0
2	afwisseling met voorbereidende taken	11
3	afwisseling met ondersteunende taken	11
4	eentonig	11
5	kortcyclisch werk	33
6	werk geen afgerond geheel	33

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	100
8	te veel werk	100
9	deadlines	100
10	meerdere opdrachten tegelijk	100
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	22
13	te weinig werk	11
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	56
15	gevaarlijk werk	22
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	44

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	0
18	te veel verantwoordelijkheid	44
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	67
21	tegenstrijdige taakeisen	67

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	11
23	te veel routine	78
24	kennis kunnen benutten	22
25	geen routine	56
26	goed ingewerkt	0
27	voldoende kennis	44
28	nieuwe dingen leren	33

## Functionele contacten

29	werkoverleg	22
30	tevreden over werkoverleg	67
31	inspraak over planning	56
32	overleg met collega's	0
33	afgezonderd werk	11
34	lawaaï op de werkplek	11
35	medewerking collega's	0

## Informele contacten

36	praatje maken	0
37	sfeer	11

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	11
39	als nummer behandeld	56

40	ondersteuning chef	44
41	ontbreken inzicht	67
42	chef laat voldoende vrij	33
43	waardering werk door chef	44

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	22
45	afscheiding werkplekken	33
46	afzonderen van collega's	67
47	discriminatie	11
48	sexuele intimidatie	11
49	vertrouwenspersoon	100

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	44
51	inzicht in gratificatiestelsel	56
52	waardering werk in KL/KLu	33
53	aanzien werk in maatschappij	44

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	56
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	56

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	89
58	gebroken diensten	56
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	56
61	overuren	100
62	geen pauze na 4 uur	78
63	begin werkdag voor 07.00 uur	78
64	einde werkdag na 18.00 uur	67
65	geen pauze bij lich inspanning	56
66	geen pauze bij mentale inspanning	44
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	44
68	geen pauze bij extreem klimaat	56
69	geen pauze in lawaai	22
70	geen pauze bij dezelfde houding	33

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	44
72	doorstroming	100
73	regelmatig beoordeeld	78
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	78
75	beoordelingscriteria bekend	33
76	beoordeeld op prestaties	56
77	tevreden met beoordeling	89
78	beoordelaar kent functioneren	44
79	toekomstverwachting	0

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	44
81	wijze van uitvoeren	44
82	toekenning opdrachten in overleg	22

83	tempo	78
84	gelijkmatige werkdruk	33
85	voorspelbare werkdruk	44
86	dosering	44
87	storingen buiten invloedssfeer	67
88	oplossen problemen	78
Regelruimte w.b. omgeving		
89	fysieke bewegingsvrijheid	33
90	temperatuur	100
91	raam openen	56
92	licht	56
93	geluidsniveau	67
94	inrichting werkplek	78
95	korte pauze	67
96	contact collega's	33
Regelruimte w.b. organisatie		
97	initiatie werkoverleg	33
98	werktijden	78
99	roosters	56
100	vakantie	22
101	voorkeur voor cursussen	56
102	voorkeur voor vervolgfunctie	67
Informatie		
103	feedback over werk door chef	67
104	feedback over werk door collega's	44
105	feedback uit werk zelf	11
106	informatie over beleid	89

## RESTAURANT / KANTINE MEDEWERKERS

% respondent

## Arbeidsinhoud

1	variatie	11
2	afwisseling met voorbereidende taken	33
3	afwisseling met ondersteunende taken	22
4	eentonig	11
5	kortcyclisch werk	56
6	werk geen afgerond geheel	56

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	100
8	te veel werk	78
9	deadlines	78
10	meerdere opdrachten tegelijk	78
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	0
13	te weinig werk	22
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	67
15	gevaarlijk werk	0
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	11

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	11
18	te veel verantwoordelijkheid	33
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	78
21	tegenstrijdige taakeisen	100

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	11
23	te veel routine	89
24	kennis kunnen benutten	22
25	geen routine	56
26	goed ingewerkt	11
27	voldoende kennis	11
28	nieuwe dingen leren	56

## Functionele contacten

29	werkoverleg	78
30	tevreden over werkoverleg	78
31	inspraak over planning	89
32	overleg met collega's	11
33	afgezonderd werk	11
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	33

## Informele contacten

36	praatje maken	0
37	sfeer	22

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	78
39	als nummer behandeld	67



40	ondersteuning chef	56
41	ontbreken inzicht	67
42	chef laat voldoende vrij	11
43	waardering werk door chef	56

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	11
45	afscheiding werkplekken	22
46	afzonderen van collega's	56
47	discriminatie	11
48	sexuele intimidatie	22
49	vertrouwenspersoon	78

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	33
51	inzicht in gratificatiestelsel	100
52	waardering werk in KL/KLu	33
53	aanzien werk in maatschappij	56

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	11
55	recreatievoorzieningen	22
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	44

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	89
58	gebroken diensten	22
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	67
61	overuren	89
62	geen pauze na 4 uur	67
63	begin werkdag voor 07.00 uur	56
64	einde werkdag na 18.00 uur	89
65	geen pauze bij lich inspanning	33
66	geen pauze bij mentale inspanning	33
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	44
68	geen pauze bij extreem klimaat	22
69	geen pauze in lawaai	22
70	geen pauze bij dezelfde houding	22

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	22
72	doorstroming	67
73	regelmatig beoordeeld	78
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	78
75	beoordelingscriteria bekend	67
76	beoordeeld op prestaties	44
77	tevreden met beoordeling	67
78	beoordelaar kent functioneren	67
79	toekomstverwachting	0

#### Regelruimte w.b. taakhoud

80	volgorde	67
81	wijze van uitvoeren	33
82	toekenning opdrachten in overleg	89

83	tempo	67
84	gelijkmatige werkdruk	67
85	voorspelbare werkdruk	22
86	dosering	56
87	storingen buiten invloedssfeer	56
88	oplossen problemen	56
Regelruimte w.b. omgeving		
89	fysieke bewegingsvrijheid	22
90	temperatuur	67
91	raam openen	22
92	licht	33
93	geluidsniveau	67
94	inrichting werkplek	78
95	korte pauze	11
96	contact collega's	11
Regelruimte w.b. organisatie		
97	initiatie werkoverleg	44
98	werktijden	100
99	roosters	78
100	vakantie	0
101	voorkeur voor cursussen	33
102	voorkeur voor vervolgfunctie	56
Informatie		
103	feedback over werk door chef	100
104	feedback over werk door collega's	44
105	feedback uit werk zelf	11
106	informatie over beleid	78

## BEWAKERS

% respondententen

## Arbeidsinhoud

1	variatie	30
2	afwisseling met voorbereidende taken	70
3	afwisseling met ondersteunende taken	40
4	eentonig	60
5	kortcyclisch werk	30
6	werk geen afgerond geheel	90

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	50
8	te veel werk	20
9	deadlines	10
10	meerdere opdrachten tegelijk	70
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	60
13	te weinig werk	80
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	40
15	gevaarlijk werk	40
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	40

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	40
18	te veel verantwoordelijkheid	10
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	50
21	tegenstrijdige taakeisen	90

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	60
23	te veel routine	90
24	kennis kunnen benutten	70
25	geen routine	20
26	goed ingewerkt	0
27	voldoende kennis	40
28	nieuwe dingen leren	80

## Functionele contacten

29	werkoverleg	90
30	tevreden over werkoverleg	80
31	inspraak over planning	90
32	overleg met collega's	0
33	afgezonderd werk	10
34	lawaai op de werkplek	0
35	medewerking collega's	30

## Informele contacten

36	praatje maken	0
37	sfeer	50

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	30
39	als nummer behandeld	40

40	ondersteuning chef	30
41	ontbreken inzicht	10
42	chef laat voldoende vrij	0
43	waardering werk door chef	20

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	30
45	afscheiding werkplekken	20
46	afzonderen van collega's	60
47	discriminatie	40
48	sexuele intimidatie	10
49	vertrouwenspersoon	80

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	40
51	inzicht in gratificatiestelsel	70
52	waardering werk in KL/KLu	70
53	aanzien werk in maatschappij	50

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	10
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	40

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	100
58	gebroken diensten	70
59	nachtdienst	100
60	werkdag langer dan 8 uur	80
61	overuren	90
62	geen pauze na 4 uur	60
63	begin werkdag voor 07.00 uur	60
64	einde werkdag na 18.00 uur	80
65	geen pauze bij lich inspanning	20
66	geen pauze bij mentale inspanning	30
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	30
68	geen pauze bij extreem klimaat	30
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	20

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	30
72	doorstroming	100
73	regelmatig beoordeeld	80
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	100
75	beoordelingscriteria bekend	30
76	beoordeeld op prestaties	30
77	tevreden met beoordeling	80
78	beoordelaar kent functioneren	20
79	toekomstverwachting	0

#### Regelruimte w.b. taakhoud

80	volgorde	60
81	wijze van uitvoeren	40
82	toekenning opdrachten in overleg	60

83	tempo	30
84	gelijkmatige werkdruk	50
85	voorspelbare werkdruk	20
86	dosering	60
87	storingen buiten invloedssfeer	50
88	oplossen problemen	10

#### Regelruimte w.b. omgeving

89	fysieke bewegingsvrijheid	30
90	temperatuur	20
91	raam openen	20
92	licht	10
93	geluidsniveau	60
94	inrichting werkplek	90
95	korte pauze	0
96	contact collega's	0

#### Regelruimte w.b. organisatie

97	initiatie werkoverleg	20
98	werktijden	100
99	roosters	60
100	vakantie	10
101	voorkeur voor cursussen	60
102	voorkeur voor vervolgfunctie	80

#### Informatie

103	feedback over werk door chef	50
104	feedback over werk door collega's	50
105	feedback uit werk zelf	60
106	informatie over beleid	90

## SECRETARISSEN / SECRETARESSEN

% respondenten

## Arbeidsinhoud

1	variatie	0
2	afwisseling met voorbereidende taken	10
3	afwisseling met ondersteunende taken	10
4	eentonig	20
5	kortcyclisch werk	30
6	werk geen afgerond geheel	60

## Taakbelasting

7	hollen of stilstaan, piekbelasting	50
8	te veel werk	90
9	deadlines	50
10	meerdere opdrachten tegelijk	90
11	nauwkeurig werk	100
12	ingespannen kijken of luisteren	50
13	te weinig werk	0
14	fouten ingrijpende fin. gevolgen	20
15	gevaarlijk werk	0
16	fouten ingrijpende emot. gevolgen	0

## Verantwoordelijkheid

17	verantwoordelijkheid	0
18	te veel verantwoordelijkheid	0
19	verwachtingen bekend	0
20	informatie over TVB	0
21	tegenstrijdige taakeisen	50

## Kennis en vaardigheden

22	te eenvoudig werk	10
23	te veel routine	70
24	kennis kunnen benutten	0
25	geen routine	10
26	goed ingewerkt	0
27	voldoende kennis	10
28	nieuwe dingen leren	30

## Functionele contacten

29	werkoverleg	20
30	tevreden over werkoverleg	40
31	inspraak over planning	20
32	overleg met collega's	10
33	afgezonderd werk	50
34	lawaaï op de werkplek	0
35	medewerking collega's	0

## Informele contacten

36	praatje maken	30
37	sfeer	0

## Directe leiding

38	chef houdt rekening met wn	20
39	als nummer behandeld	10

40	ondersteuning chef	0
41	ontbreken inzicht	10
42	chef laat voldoende vrij	10
43	waardering werk door chef	0

#### Persoonlijke integriteit

44	te kleine ruimte	10
45	afscheiding werkplekken	30
46	afzonderen van collega's	30
47	discriminatie	10
48	sexuele intimidatie	10
49	vertrouwenspersoon	50

#### Beloning

50	relatieve hoogte salaris	50
51	inzicht in gratificatiestelsel	40
52	waardering werk in KL/KLu	20
53	aanzien werk in maatschappij	30

#### Secundaire arbeidsvoorwaarden

54	kantine op loopafstand	0
55	recreatievoorzieningen	0
56	secundaire arbeidsvoorwaarden	10

#### Werk- en rusttijden

57	werk overdag	0
58	gebroken diensten	10
59	nachtdienst	0
60	werkdag langer dan 8 uur	10
61	overuren	30
62	geen pauze na 4 uur	30
63	begin werkdag voor 07.00 uur	0
64	einde werkdag na 18.00 uur	10
65	geen pauze bij lich inspanning	10
66	geen pauze bij mentale inspanning	20
67	geen pauze bij eenzijdige bew.	0
68	geen pauze bij extreem klimaat	10
69	geen pauze in lawaai	0
70	geen pauze bij dezelfde houding	10

#### Loopbaan

71	aanvullende scholing	0
72	doorstroming	90
73	regelmatig beoordeeld	50
74	aandacht voor loopbaan in funct. gesprek	100
75	beoordelingscriteria bekend	0
76	beoordeeld op prestaties	20
77	tevreden met beoordeling	20
78	beoordelaar kent functioneren	0
79	toekomstverwachting	20

#### Regelruimte w.b. taakinhoud

80	volgorde	0
81	wijze van uitvoeren	10
82	toekenning opdrachten in overleg	30

83	tempo	30
84	gelijkmatige werkdruk	50
85	voorspelbare werkdruk	10
86	dosering	10
87	storingen buiten invloedssfeer	20
88	oplossen problemen	0
Regelruimte w.b. omgeving		
89	fysieke bewegingsvrijheid	40
90	temperatuur	40
91	raam openen	10
92	licht	20
93	geluidsniveau	30
94	inrichting werkplek	20
95	korte pauze	10
96	contact collega's	10
Regelruimte w.b. organisatie		
97	initiatie werkoverleg	0
98	werktijden	80
99	roosters	90
100	vakantie	0
101	voorkeur voor cursussen	60
102	voorkeur voor vervolgfunctie	80
Informatie		
103	feedback over werk door chef	50
104	feedback over werk door collega's	80
105	feedback uit werk zelf	30
106	informatie over beleid	40



## REPORT DOCUMENTATION PAGE

1. DEFENCE REPORT NUMBER (MOD-NL) RP 96-0181	2. RECIPIENT'S ACCESSION NUMBER	3. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NUMBER TM-96-A041
4. PROJECT/TASK/WORK UNIT NO. 789.4	5. CONTRACT NUMBER A96/KL/304	6. REPORT DATE 11 October 1996
7. NUMBER OF PAGES 56	8. NUMBER OF REFERENCES 2	9. TYPE OF REPORT AND DATES COVERED Interim
10. TITLE AND SUBTITLE  Welzijnsrisico's bij KMA-personeel (Psychosocial risks at work, measured with personnel from the Royal Military Academy)		
11. AUTHOR(S)  C.Y.D. van Orden and J.J. Langefeld		
12. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  TNO Human Factors Research Institute Kampweg 5 3769 DE SOESTERBERG		
13. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Director of Army Research and Development Van der Burchlaan 31 2597 PC DEN HAAG		
14. SUPPLEMENTARY NOTES		
15. ABSTRACT (MAXIMUM 200 WORDS, 1044 BYTE)  All Dutch employers are obliged to carry out an inventarisation of psychosocial risks in the work environment, by quality of work legislation. In the Dutch Army, the Checklist Man & Organization (TOMO), developed by the TNO Human Factors Research Institute, is used for this inventarisation. After a first evaluation in 1995, the TOMO inventory was slightly adjusted, and two response categories were added. This renewed inventory was evaluated again, with personnel of the Royal Military Academy. Ten function groups were involved in the study, all represented by approximately ten employees. Respondents filled in the TOMO, as well as a short questionnaire on rank, experience, and contract. In this report, only the psychosocial risks that were found in the different function groups are described. Technical aspects of the inventory (reliability and validity) are reported elsewhere. In general, most psychosocial risks occur in the area of Task Demands (chapter 1 of TOMO) en Skill Discretion (chapter 4 of TOMO). It is striking that employees with a civil contract report more risks than the military personnel, and that sergeants report more risks than officers. It also seems to matter how long people have been working in their job: freshmen, or very experienced employees report more risks than those who have been carrying out their jobs for a 'mediocre' period of time. All this causes some interpretation problems. Risks do not automatically have to do with <u>functions</u> , but one should bear in mind rank, contract, and experience. In the appendix, the total TOMO inventory is included, as well as summaries of the 'risks' per function group.		
16. DESCRIPTORS  Work Stress		IDENTIFIERS  Military Personnel Questionnaire
17a. SECURITY CLASSIFICATION (OF REPORT)	17b. SECURITY CLASSIFICATION (OF PAGE)	17c. SECURITY CLASSIFICATION (OF ABSTRACT)
18. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  Unlimited availability		17d. SECURITY CLASSIFICATION (OF TITLES)

## VERZENDLIJST

1. Directeur M&P DO
2. Directie Wetenschappelijk Onderzoek en Ontwikkeling Defensie  
Hoofd Wetenschappelijk Onderzoek KL
3. {  
Plv. Hoofd Wetenschappelijk Onderzoek KL
4. Hoofd Wetenschappelijk Onderzoek KLu  
Hoofd Wetenschappelijk Onderzoek KM
5. {  
Plv. Hoofd Wetenschappelijk Onderzoek KM
- 6, 7 en 8. Bibliotheek KMA, Breda
- 9 tm 13. Drs. G.P. van der Slagmaat, Centrale Dienst Personeel & Organisatie,  
Afd. Gedragswetenschappen KL, Den Haag

Extra exemplaren van dit rapport kunnen worden aangevraagd door tussenkomst van de HWOs of de DWO.